



Warren
Buffett's
MANAGEMENT
SECRETS

[美] 玛丽·巴菲特 (Mary Buffett)
戴维·克拉克 (David Clark)
周磊 译

著
译

巴菲特教你管公司

解读巴菲特管理智慧的第一本书



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

WARREN
BUFFETT'S

巴菲特教你管公司

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

巴菲特教你管公司 / (美) 巴菲特, (美) 克拉克著; 周磊译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010.9

ISBN 978-7-300-12716-3

I. ① 巴…

II. ① 巴… ② 克… ③ 周…

III. ① 巴菲特-W.-投资-经验 ② 企业管理

IV. ① F837.124.8 ② F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 182398 号

巴菲特教你管公司

[美] 玛丽·巴菲特 著
戴维·克拉克

周磊 译

Bafeite Jiaoni Guan Gongsi

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京山润国际印务有限公司

规 格 145 mm×210 mm 32 开本 版 次 2010 年 10 月第 1 版

印 张 6 插页 2 印 次 2010 年 10 月第 1 次印刷

字 数 78 000 定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- ★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- ★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- ★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- ★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书: 这类书理论性、专业性均较强, 需要读者拥有比较深厚的专业背景, 阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书: 这类书理论性、专业性均不强, 但普及性较强, 贴近现实, 实用可操作, 适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书: 本土图书来源于中国的作者, 反映中国的发展现状, 与中国的实际结合较强, 但国际视野和领先性与引进版相比较弱, 这其中包括两小类, 可通过封面的作者署名来辨别:



a) “著”作: 这类图书大多为作者亲笔写就, 请读者认真阅读“作者简介”, 并上网查询、验证其真实程度, 一旦发现优秀的适合自己的作者, 可以在今后的阅读生活中, 多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品, 是非常有益的。

b) “编著”图书: 这类图书汇编了大量图书中的内容, 拼凑的痕迹较明显, 建议读者仔细分辨, 谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益, 来自于获取知识后, **应用于自己的工作**和**生活**, 获得品质的**改善和提升**, 由此, 油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



一顿麦当劳

工资的晋级



收益



花费



一次打车费

← 一本书 →

更好的生活条件



两公斤肉

前言 管理天才巴菲特

在沃伦·巴菲特的投资生涯中，关于他的投资方法的书已经够多了。他的每个投资举动都被拿来巨细靡遗地加以剖析。光是戴维和我就写了好几本：《巴菲特法则》、《巴菲特法则实战手册》、《新巴菲特法则》、《巴菲特之道》，还有《巴菲特教你读财报》。这些书都是关于巴菲特投资方法的，而且畅销全球。

但是在关于沃伦·巴菲特的文献中，却没有一本是谈论巴菲特如何管理自己的生活、事业以及下属的——这些人管理着伯克希尔·哈撒韦公司全球 233 000 名员工。其实，巴菲特不仅是一个投资天才，他还是一个管理天才，有来自不同公司

的超过 88 名首席执行官直接或间接地向他汇报。他手下可谓精英荟萃，掌管着五花八门的行业，并且业绩如此辉煌，在现代商业社会，再无他人可比。

在很多方面，巴菲特的管理业绩甚至超过了他令人咋舌的投资业绩——伯克希尔·哈撒韦公司的年度运营性净收入从 1979 年的每股 18 美元增长到了 2007 年的每股 4 093 美元。这相当于复合年增长率^①达到了 21.39%，这个业绩表明巴菲特和他的经理人们在管理旗下资产方面做得非常出色。（相较而言，同期的伯克希尔投资组合的年复合增长率为 17.8%，这意味着我们可以说巴菲特作为管理者比他作为投资者表现更出色。）

我们致力于让你了解巴菲特的方方面面，所以写了第一本深入分析巴菲特管理方法的书：有哪些方法，它们是如何奏效的，以及你该如何使用它们。我们讨论了戴尔·卡内基对巴菲特的影

① 复合年增长率：一笔资金在数年内每年的增长率。之所以称为复合，是因为收益也被逐年投入到这笔资金中，因此资金不断壮大；此时，年增长率就是复合年增长率。——作者注

响，以及卡内基的教导是如何帮助巴菲特转变为如今的管理大师的。

我们这本书章节短小，目的是便于大家阅读。巴菲特用的方法其实都很简单，很容易理解，但是你会看到，它们的效果很强大。

展望未来岁月，我们不禁浮想联翩：巴菲特的管理方法会启发一代又一代人，鼓舞和激励他们去实现自己的梦想和抱负。

玛丽·巴菲特

戴维·克拉克

2010年9月



目录
CONTENTS

引言 巴菲特的管理秘诀 1

STEP 1 挑对公司

第 1 章 如何找到最具发展潜力的公司 9

第 2 章 三项快捷测试，找到值得效力的公司 19

STEP 2 敢于放权

第 3 章 放权的原则 33

STEP 3 知人善任

第 4 章 巴菲特从何处入手寻找适任的管理者 41

第 5 章 成王还是败寇？巴菲特点兵选将的秘诀 47

第 6 章 从事自己热爱的工作 52

第 7 章 组建一支攻无不克的销售团队 56

- 第 8 章 痴迷 59
- 第 9 章 诚信的力量 64
- 第 10 章 管理成本 67
- 第 11 章 放眼长远 72
- 第 12 章 如何决定薪资 77

STEP 4 激励员工

- 第 13 章 建立良好的第一印象 83
- 第 14 章 赞扬的力量 87
- 第 15 章 荣誉的影响力 91
- 第 16 章 批评之害 97
- 第 17 章 如何在争论中获胜 107
- 第 18 章 以他人的渴望和需求为诉求 112
- 第 19 章 鼓励他人提出正确的办法 116
- 第 20 章 每个人都会犯错——别不承认! 123

STEP 5 经理人的陷阱、挑战和学习机会

- 第 21 章 靠借贷生钱的隐形风险 129
- 第 22 章 好主意总有好结果吗 135
- 第 23 章 如何处置违法员工 139

第 24 章	直面错误	143
第 25 章	马屁精——他们到底是资产还是负债	146
第 26 章	记取错失机会的教训	150
第 27 章	吸取前人经验	154
第 28 章	力争上游	158
第 29 章	经营“自己”，对抗通胀	161
第 30 章	量入为出	165
结语		169
译者后记		170

引言 巴菲特的管理秘诀

曾经有个叫沃伦·巴菲特的二十岁左右的年轻人，有点儿书呆子气，特别害怕在人前讲话和发言。后来他发现了戴尔·卡内基的演讲课程，从此改变了他的一生。他不仅培养出了当众演讲的勇气和技能，还学会了结交朋友和激励他人。巴菲特认为卡内基课程改变了他的一生，是他拿到过的最重要的一张文凭。

巴菲特能够自然地当众演讲之后，他本人也就成了卡内基人际互动哲学的身体力行者。他反复研读卡内基《人性的弱点》(*How to Win Friends and Influence People*)一书十几遍，在上面划线做笔记，而且整段整段地背诵。这本书简直成了他待人处事的圣经，也成了巴菲特管理哲学的一块奠基石。

那么他成功吗？

世界领先的飞行培训公司飞安国际的创始人和主席艾尔·尤尔斯奇在跟作家罗伯特·迈尔斯谈及他的老板巴菲特时是这么说的：“一个经理称职与否其实就看他的领导力。而‘领导力’（leadership）这个词正好综合了一个优秀管理者所应拥有的全部素质。”

L 代表忠诚 Loyalty

E 代表热忱 Enthusiasm

A 代表态度 Attitude

D 代表纪律 Discipline

E 代表榜样 Example——你必须树立一个好榜样

R 代表尊重 Respect

S 代表学识 Scholarliness

H 代表诚实 Honesty

I 代表正直 Integrity

P 代表自豪 Pride

“巴菲特最让我欣赏的一点就在于这些品质他

全都拥有。”

我们会检视巴菲特的领导力品质以及巴菲特如何将自己所学融会贯通，提炼出一套必胜的管理范式，从而不仅为其他管理者顶礼膜拜，而且也使自己成为世界上第二富有的人。

为了便于学习，我们将巴菲特的管理哲学分解为以下5个部分或者说5个步骤，它们彼此相互关联，共同成就了一套完美的管理技能组合。

1. 挑对公司

巴菲特指出，不是所有公司都生来平等。成功的第一步就是挑选一个对路的公司。无论你是要当老板、管理者，还是雇员，只有选择一个经济状况良好的公司，才能赢在起跑点。

2. 敢于放权

第二步是放权，巴菲特对此有独到见解，也

正是借此他才得以将伯克希尔·哈撒韦从一个摇摇欲坠的小型纺织公司打造成了一个庞大的跨国企业。

3. 知人善任

第三步就是要了解一个优秀的公司管理者需要具备哪些素质。巴菲特着眼于正直、智慧以及对于事业的热情，而这些也恰好是我们自身成长为一个成功管理者所需要培养的素质。

4. 激励员工

一旦找到了优秀的公司而且合适的管理者也走马上任后，巴菲特接下来要做的就是激励他的这些管理者们，让他们充分发挥所长，目的是让公司、经理和雇员都能够开足马力投入工作。在这里我们将花些时间研究巴菲特对于卡内基方法的改造和扩展。如果说有一项技能是每个管理者都应当擅长的，那就是鼓励别人出成绩。巴

菲特发展出了一套独特的激励技能，用以激励他手下的管理人员完成一个又一个业务目标，并帮助他將伯克希尔·哈撒韦打造成如今市值达1 500亿美元的公司。

5. 经理人的陷阱、挑战和学习机会

最后我们要谈到巴菲特的一些管理箴言，内容无所不包，从管理借贷杠杆，到处置不诚实的员工，再到控制成本。

在本书末尾我们还将讨论一些有助于大家管理自己日常生活的“巴菲特哲学”。事业的成功和生活的如意通常相伴而行，巴菲特有些实用的哲学可以帮助我们提高自身的生活管理技能。

